

Newsletter

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所

2012年度 土曜セミナー全15回

ベンチャー精神で新時代の経営を学際的に考える

日本では「ベンチャー氷河期」と言われていますが、米国ではリーマンショック後VCの新しい投資動向が見えてきています。2010年以降の投資対象産業を統計資料で見ると、第1位ソフトウェア、第2位バイオテクノロジー、第3位産業・エネルギー、第4位医療機器・設備、第5位ITサービスとなっており、2010年度以降米国産業を牽引するエンジンがはっきりと見えてきています。この傾向は早晩わが国にも影響を与えるものと思われます。

このような状況の中で、本年度は本研究所の7つの研究グループが総力を挙げて新時代の経営をベンチャー精神に基づき学際的に皆様と共に考えてみたいと思います。皆様のご参加を心よりお待ちしております。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 所長 米倉 稜

第13回

エネルギーシフトを促すスモールビジネスの可能性



追手門学院大学 経済学部准教授 今堀 洋子

エネルギーシフトとは、原発に留まらず石油石炭など、枯渇性で持続不可能な資源を元にしたエネルギーに依存するのではなく、500年後も1000年後も持続可能で安全で安心な自然エネルギーにシフトしていこうという取り組みである。エネルギーシフトがなぜ今必要かといえば、原発から脱すること、そして、枯渇資源から脱することに加えて、エネルギーを輸入や大型集中システムや電力会社などに依存することから脱し、自らあるいは地域での自給をめざし、エネルギーの自立を目指すためである。ISEP（環境エネルギー政策研究所）の試算によれば、2020年までに、エネルギー消費を20%減らし、自然エネルギーを今より10%~30%増やせば、原子力をゼロにすることも可能であるとしている。しかしながら、政治的意思と、政策の欠如の結果、電力が電力会社を中心に利権のからむ組織によ

り独占されたままになっているために、残念ながら、自然エネルギーが伸びずにいることが指摘されている。具体的には、電力価格と送電線と情報が、彼らに独占されているのである。とてつもなく大きな抵抗はあるが、それらを共有していくように仕向けることが、鍵になるであろう。電力の3Rをモノの3Rになぞらえて考えれば、まず、脱電化（Refuse）し、次に脱ムダ（Reduce）し、その上で、脱再生不能（Reuse）とすることが、望ましい。オール電化に代表されるように、我々の暮らしは、電力エネルギーに依存しすぎてしまっている。けれども、人類の歴史を振り返れば、人々は多様なエネルギーを使って生きてきた。実は、電気は、高級で効率が悪いものなので、無駄遣いは禁物である。であるからこそ、どうしても電気を使わなければならないものに限定して使うことが、本来のあるべき姿であ

ろう。つまり非電化していくことである。そして、その上で脱ムダである。これは省エネと言われるものである。周りを見渡せば、エネルギーのムダは至るところにある。また、忘れてはならない視点として、一人一人ではなく、皆でシェアするということがある。例えば、一人一人が暖房をつけて温まるのではなく、家族で、あるいは、皆で一つの

場所で温まれば、相当な節約につながる。孤立化でなく、シェアしていくことは、とても重要である。非電化して、節約して、その上でも、どうしても必要な電気エネルギーは自然エネルギーで賄えば良い。以上のことを説明した上で、電力の3Rに沿って、スモールビジネスの実例を紹介して、時間となった。

第14回

サービス産業のグローバル・マーケティング～医療機関の海外展開から考える～

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 研究員
MARKET POWER INSTITUTE 代表主席研究員 村上 薫



2011年度日本の国際収支は初めて輸入超過となり、財の輸出マイナスを体験した。一方、サービス収支はマイナス状態を続けており、日本は貿易赤字国に姿を変えた。天然資源が希少な日本において、海外から外貨を稼ぐ以外に国としての経済発展の路は無い。

本セミナーで取り上げる題材は「日本の病院」である。近年、医療ツーリズム（メディカル・ツーリズム）が世界で一般的になりつつあるが、医療ツーリズムには二つの流れがある。ひとつはインバウンド（輸入）であり、「観光旅行+医療」を集客看板にして世界から観光客を呼び込み、日本の最新鋭のMRI・CTなど医療検査機器で診察・検査・そして場合によっては治療するというプロセスを組合せ、世界からより多くの観光客を呼び込み、外貨を稼ぐことが目的である。他方は、海外に積極的に打って出るアウトバウンド（輸出）である。日本の優れた医療システムなどを海外に拠点化し、患者を診察・検査・治療するという仕組みである。2012年の通商白書ではロシア、中国、ベトナム、トルコ、そしてカンボジアの例が紹介されている。もちろん、それ以外にも例は散見されるが多くはない。

日本のサービス産業は2012年度インバウンドで苦戦している。円高が続いていることに加え東日本大震災によるイメージダウンそして中国との尖閣諸島問題により中国人旅行者激減である。日本のサービス産業は国際的に劣勢であることは否定できない。日本のサービス企業は従来の取引先の海外進出に付随的に進出するケースがかなり多い。従って、国際的競争力は弱いのが現状である。

規制産業である日本の医療サービス産業は国家財政の

枠組みの中で活動せざるを得ない。つまり日本の経済動向に影響を強く受ける産業である。従って現在の医療業界は強い閉塞感にさいなまれ、病院経営の将来性に不安を持たざるを得ない状況下にある。このような閉塞的状況を打破する目的でベンチャー的に海外進出を目論む病院を取り上げ、海外進出マーケティングのポイントについて議論した。海外進出の成功は、すなわち外貨を日本に流入させるという点で日本経済活性化に大きな貢献ができ、日本の医療産業の更なる海外展開に大きな成功要因を提示できると考える。しかし海外展開の最大のリスクは、国ごとに“国際的違い”の存在を無視できない。“違い”とは、文化的、制度的、地理的そして経済的違いである。自社事業ドメインにとって、どの違いが重要であるかを明確に進出前に見極めることが失敗しない要因である、そして世界はまだグローバルになっていないことも認識すべきである。海外進出のマーケティング戦略で重要なことは厳然と存在する“違い”にどう立ち向かうかである。“違い”に適応する現地適応化戦略、“違い”を超越する標準化戦略そして“違い”を活用する活用戦略のどれを採用するかが重要なポイントである。

セミナーではベンチャー的に進出計画している病院事例を取り上げ、進出先国との“違い”を浮き彫りにして、どのようなマーケティング戦略を取るのが最適であるかを議論した。同時に、業種は異なるが、海外進出しているサービス企業を2社取り上げ、同じサービス業といえども進出のマーケティング戦略は異なることを比較検討した。

今回は寒風で雨となり、予想ほどには参加者は少なかった。

たが熱心な10数名が参加された。参加者のバックグラウンドは大学の医師、看護団体の幹部、海外の教育の取組に関心を寄せる施設経営者、映像関係の研究者、経営学研究者

などバラエティにとんでいるため、難解な専門用語を使用することなく極力平易な言葉で話すことに努めた。

第15回

日・韓モバイル通信サービス市場における消費者意思決定要因の比較



追手門学院大学 経営学部准教授 朴 修 賢

今日、携帯電話をはじめとするモバイル通信媒体の普遍化とともに、通信市場、もしくは通信サービス市場が急速に成長および拡大している。通信もしくは通信サービスという商品が市場で財として取引されるようになるまでには、他の消費財と違って、高度な技術力、資本、インフラが基盤として不可欠なものとなり、それらのものは、各国における政策的方向性によって大きく左右されている。それゆえ通信市場もしくは通信サービス市場は、各国ごとに異なる事情を抱えながら、さまざまな形で成長・進化の姿を見せてきている。

韓国の場合、過去の不安な政治的状況が長期間続いていたために、国家権力者による通信の支配欲求が非常に強かったゆえ、市場競争化が部分的に制限され、特定の通信社が長い期間にわたって全体の通信市場を支配してきている。また、1990年代後半以降、世界の携帯電話産業で著しく台頭してきている、サムソンやLG電子といった携帯電話端末製造企業が存在しており、それらの携帯端末機製造企業、通信事業者からの自立性を保持しており、かつては流通経路において横断的関係性を維持しながら、端末機の市場価格決定権などを握るなど、強い市場支配力を発揮している。その結果、日本の通信サービス市場は通信業者が主導権を握る縦断的な構造を形成しているに対して、韓国の通信サービス市場は、端末機製造業者と通信社が横断的な流通システムを形成している。さらに、そのような流通システムの構造的な特殊性が、携帯電話利用者の意思決定に対して大きな影響を与えていると考えられる。

一方、日本と韓国では、携帯電話の人口普及率が既に100%を超え、携帯電話サービス市場が成熟期に達しており、今後、大きな伸びが期待できない、いわゆる市場飽和状態に置かれている。そしてこのような飽和市場では、新

規顧客を獲得することよりも、既存顧客との関係性をより固く維持する、いわゆる既存顧客における継続利用意思を高めることが最優先すべき課題として浮上する。

本セミナーでは、以上のような背景を踏まえて、日本と韓国における携帯電話サービス市場の成長過程と市場構造からそれぞれの市場が抱えている特殊性を紹介した。なお、それらの特殊性から両国における携帯電話利用者の継続利用意向の決定に影響する要因を推測し、その要因間の構造的関係を比較検証したうえ、その結果を紹介した。その結果を簡単に要約すると、日本と韓国は、共通的には、携帯端末機から感じる製品品質と、通話、付加サービス、店頭での接客サービスを受ける課程、つまりプロセス品質、両方によって影響されているが、日本の利用者が韓国の利用者に比べて、端末機のデザイン属性に強く影響される一方、韓国の利用者は、通信社および携帯電話端末機の製造業者のイメージ、つまり通信社および携帯電話端末機の製造業者のブランド力に大きく影響されていると言える。

松下幸之助の 成功哲学と神様の女房

日時:2012年10月27日(土) 午後2時~3時40分

会場:追手門学院大阪梅田サテライト

講師:川越 森雄 氏(松下資料館顧問、ベンチャービジネス研究所顧問)

○司会:長らく、お待たせしました。皆さん、こんにちは。

本日は、私ども追手門学院大学、創立50周年記念、ベンチャービジネス研究所主催、経営セミナーに、ご多忙の中、ご来場くださり、誠にありがとうございます。厚く御礼申し上げます。

本日は、一般の方々の他に、私どもの大学院生、一般学生、留学生、研究生など、いろいろな方が参加しています。今日、後半の質疑応答のときに加わっていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。本日の司会進行係は、ベンチャービジネス研究所所長の私、米倉と申します。よろしくお願いいたします。

それでは、開会にあたり、追手門学院理事長、川原俊明より、ご挨拶をいただきます。よろしくお願いいたします。

○川原:皆さん、こんにちは。本日は、大阪の梅田サテライトにお越しいただき、誠にありがとうございます。

追手門学院は、2016年に大学創立50周年を迎えます。それを踏まえ、大学自体が、今までの象牙の塔から抜けだし、社会に出ていかなければなりません。その意味で、大学も社会に向けて、企業との関係をつなげる必要があります。同時に、学生も、在学中から企業との関係や、社会とのつながりを深めていくことが、これからの大学に求められることだと思います。

今日は、皆さんもご存じの、「経営の神様」である松下幸之助さんに関連する話を、川越先生からお伺いします。皆さん、ぜひ、ご期待ください。今後とも、また追手門学院大学をよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

○司会:川原理事長、ありがとうございます。

続きまして、本日のテーマと、講師をご紹介します。本日のテーマは、「松下幸之助の成功哲学と神様の女房」です。本日の講師は、前松下資料館館長、現顧問で、当ベンチャービジネス研究所の顧問もお引き受けいただいている、川越森雄様です。

川越様は、PHP研究所において、直接、松下幸之助様に20年間、ご指導、ご薫陶を受けられた方で、現パナソニックの人材教育にも多大な貢献をされました。ご講演いただいた中で、いろいろな質問が出てくると思います。3時40分に講演が終

わった後、5分間の休憩を取り、3時45分から4時5分まで質問を受け付けます。その間に、ご質問をお願いします。

それでは川越様、どうぞよろしくお願いいたします。

○川越:今日は、ご紹介いただきました、川越です。よろしくお願いいたします。

今日は、若い方も、私以上に幸之助の時代をよくご存知の年代の方も、たくさんおられます。どこに焦点を絞るべきか考えましたが、できるだけ若い方にも分かりやすいように、話を進めてまいります。よろしくお願いいたします。

幸之助は、平成元年4月27日に亡くなりました。もう23年ほど前になりますが、あっという間で、私はついこの前のように思い起こします。23年もたつと、段々と歴史上の人物になっていくのが普通なのかもしれませんが、「松下哲学」に関心を持つ方が、逆に年を経る毎に増えているように思います。

まして、今のような危機の時代になると、「松下幸之助は、どのようにして様々な危機を乗り越えたのか、教えてほしい」と依頼されることがますます増えています。

一般の経営者や、学生、ビジネスマンの方など、多くの方が松下資料館に来館されますが、最近、顕著なのは、海外から非常に多くの方々が来られるということです。

特に、中国からの経営者や、ビジネスマン、学生が非常に増えています。今は尖閣諸島の問題があり、この10月から予約が止まっていますが、それまでは毎週、大型バスで、研修旅行の一環として来館されていました。

来館した皆さんが求める、共通のテーマがあります。一つは、幸之助の「成功哲学」です。「なぜ、松下幸之助は、何も無いところからスタートして成功し、成功し続けたのか」。これは、誰もが求めるテーマです。

今日は若い方も多いようですが、幸之助が亡くなって23年なので、20代前半の人が生まれた頃には、幸之助はいなかったわけですね。それでは、「なぜ今、松下幸之助なのか」ということを、皆さんに映像でご覧いただきたいと思います。若い人達の、幸之助に対する感覚がおわかり頂けると思います。

<映像><経営の神様—松下幸之助>

○男性1：松下幸之助さん、知っていますか？

○男性2：大阪人として、それは知っていますよ。

○男性1：どのような方が、知っていますか？

○男性2：おおよその感じは分かりますが、詳しくは勉強していません。

○男性1：私も知りませんが、名前だけはどこかにあります。

○男性2：あるでしょう。

○男性1：あります。でも、どんなことをした人なのかは、分かりません。すごい人です。

○男性2：すごく、おおざっぱですね。あまり、知らないのではないですか？

○男性1：でも、今日、特集するので、勉強したいということです。

○女性：そこで、今日は、「経営の神様」といわれた、松下幸之助さんの大特集です。サラリーマン、経営者の皆さん必見です。

○男性：必見です。

○ナレーション：先月、都内の某一流大学で、尊敬する起業家に関するアンケートが実施されました。その結果、第3位は、マイクロソフトの会長、ビル・ゲイツ。第2位は、ソフトバンク社長の孫正義。そして、第1位は……。

○男性：名経営者です。

○男性：カッコいいです。

○男性：カリスマ性と、存在感のある方です。

○男性：「従業員の首を切らない」という方針は、素晴らしいと思います。

○ナレーション：ITベンチャー企業の経営者ではなく、昭和を生き抜いたある人物が、現代の若者から「最も尊敬に値する経営者」として、圧倒的な支持を得ました。その人物とは、松下電器産業創業者、松下幸之助です。

日本の高度経済成長を支え、「経営の神様」とうたわれた幸之助の経営手腕は、ソニーの創業者、盛田昭夫、伊藤忠商事会長、丹羽宇一郎、ソフトバンクの孫正義など、経済界のトップ

に君臨するさまざまな経営者に影響を与えています。

○男性：常に、「生活に役立つ物、国民生活を豊かにする物は、一体何か」ということを追求し続けたのが、私は松下幸之助だと思います。

○ナレーション：松下幸之助をお手本にしたのは、日本企業だけではなく。電化製品から金融まで幅広いビジネスを展開する、アメリカ最大手、ゼネラル・エレクトリック社の元最高経営責任者、ジャック・ウェルチ氏も、幸之助の思想を経営に生かしました。

世界の企業が手本にした、経営の神様、松下幸之助。関連会社は、国内に104社、海外に200社、従業員数、30万人。年商は、なんと8兆円を誇ります。幸之助の経営思想は、それらのグループ傘下にも脈々と受け継がれています。

<映像終了>

○川越：今、ご覧いただきましたが、多分、若い人の感覚はあんな感じで、「何となく知っているけれども、なんだかすごい人がいた」ということだけで、具体的なことはあまり知らないと思います。

幸之助が起業して、なぜ成功し続けたのかということ、いろいろな危機を巧みに乗り越えてきたからです。むしろ、危機があるたびに、次の新しい発展を生み出してきました。

皆さんもお聞になったことがあるかと思いますが、「不況またよし」という、幸之助の有名な言葉があります。もう少し正確にいうと、「好況よし、不況またよし」という言葉です。好況であろうと、不況であろうと、事業というものは、しっかりと売上や利益を上げ続けていかなければなりません。「景気が良いと儲かり、不景気になると損するというのではない」ということを、「好況よし、不況またよし」という言葉で表しました。また、幸之助は、「不況の方が、会社はむしろ大きな発展をする転機になる」と言い続けました。

この「不況またよし」という考え方ですが、普通、われわれが仕事をしていて、素直にそのような考え方には、なかなか出来ません。売上げが落ち、利益も出なくなり、収入も減るので、不況は誰しも嫌なのです。

それでは、われわれの常識と少し違う発想で、なぜ「不況またよし」と言ったのでしょうか。幸之助のこの考え方の背景を、もう少しご理解頂けるように、映像をご覧いただき、そこから話を進めます。

<映像><不景気は人が作り出す>

○松下：今、世界中が不景気でしょう。日本も不景気である、アメリカも不景気であると。その他、欧州も不景気である、みんな不景気で弱っているのですよ。「不景気だ、不景気だ」というて。この不景気は、天然現象やないです。これは、みんな

人知によるところの不景気。われわれが、勝手にその不景気を作っているんですよ。天然現象じゃないですよ。天然現象で不景気になるということもありますけども、だんだん人知が進んで、天然現象で不景気になるということは、みんな取り去って根治できるようになった。

だから今は、もう繁栄に次ぐ繁栄でええわけですよ。繁栄に次ぐ繁栄が、当然の話である。しかし、それを邪魔するものは誰かという、お互いの人知ですな。お互いの考えが至らんために、不景気を作っているんですよ。それで、喧嘩していると。

経済摩擦。今、各国に経済摩擦が起こっている。各国の経済摩擦は、経済摩擦でも何でも無い。これは、各国民の意識が、勝手に作っているわけです。「不景気や、不景気や」と。だから、不景気なんか、世の中になんか、世の中になんか、人間が作らないかぎり、あり得ないです。全部、人間の意思の所産であると。お互いに「不景気や、不景気や」言っておるけど、不景気はみな自分が作り出しているわけや。本来の姿は、不景気ではないのです。何ほども繁栄できる。繁栄に次ぐ繁栄をもってして、当然やと。それが人間の知恵やと。

だから、実業家が寄って世界大会をやったり、いろいろやったりしますわな。それは、やってよろしいですわ。やってよろしいけども、寄ってだんだん貧乏するような話ばかりしている。「これは、あかん」と思うんです。

本日の会合でも、「どうしたら、幸せになるか」、「どうしたら、繁栄するか」、「どうしたら、平和になるか」というためにやっておられる。しかし、皆さんの心の中で今やっていることは、その反対のこと、平和を願って、平和を壊しているというようなことを、やってへんかどうかと思います。私の目から見ると、そういう感じがするんです。もっともっと、結構にやっていると、「どうして、何で、無理やり、苦い酒を飲むのかいな」というような感じがするんです。苦い酒を飲まんと、甘い、好ましい酒を飲みましょうや。そうすれば、世界はもっとよくなります。

<映像終了>

○川越：これは、80歳を過ぎた頃、世界中の若手経営者が集まった大きな大会での話の一部です。ここに、幸之助の基本的な考えがよく表れているので、皆さんにはこれを心に留めていただくと、これからの話が非常に理解しやすくなると思います。

幸之助は、平成元年に94歳で亡くなりましたが、何を求めて、94歳まで生き続けたのか。一言でいうと「繁栄の実現」が一貫したテーマでした。

「日本を、限らない繁栄国家にしたい」という夢を追い求め続けたわけです。

松下電器の事業は、この繁栄を実現するための手段でした。みんなが豊かになり、幸せになり、そして平和な生活をしていくための、手段にすぎないのです。「そのためには、良い物を安く、どんどん作らなければいけない」ということを、昭和7年、37歳の時に、経営理念として発表しました。

この時、幸之助は、「貧乏を克服して、楽土を作りたい」と考えていました。楽土とは、物が満ちあふれ、みんなが豊かで、幸せな状態だということです。

しかし、事業だけを一生懸命やっても限界があることに気づき、敗戦の翌年、昭和21年に「PHP運動」を始めました。「PHP」という雑誌を、お読みいただいた方もいらっしゃるかもしれませんが。コンビニや、書店で売っています。

最初の「P」は「Peace(平和)」、「H」は「Happiness(平和)」、三つ目の「P」が「Prosperity(繁栄)」です。これは、人類共通の悲願で、誰もが求めているテーマです。「繁栄、平和、幸福は、嫌いだ」という人は、まずいません。これは、人間であれば、誰でもが普遍的に求めるテーマです。

昭和21年以降、この「PHP運動」をどのような考え方で進めたかということ、「物心一如」。物と心の両方の調和をとりながら繁栄していかなければ、本当の幸せはありえない。物があっても心が貧乏すれば、又物がなくて心だけでは、本当の幸せは実現できない。

「物心一如の繁栄社会を何としても実現したい」という強い思いで活動してきました。

しかし、徐々に「それでも、やはり難しい」と気づき、昭和54年、84歳のときに、神奈川県茅ヶ崎に松下政経塾を作りました。今、政経塾出身の国会議員が38名ほどになり、野田さんが最初の総理大臣になりました。彼は政経塾の第一期生で、昭和54年の入塾です。

これが、最後の大事な仕事でした。「政治を良くしなければ、いくら国民が頑張っても、本当の繁栄は来ない」と気づいたので。政治を、変えなければいけない。幸之助は80歳前後の頃に、「そうしなければ、日本は21世紀に衰退し、行き詰ってしまう」という、大きな危機感を持っていました。そして、私財70億を投じて、神奈川県茅ヶ崎に松下政経塾を開きました。

これらの活動は、全て繁栄社会の実現のためです。後でも紹介しますが、幸之助は本当に貧乏のどん底からはい上がってききましたので、貧乏はもう嫌でした。自分だけでなく、「みんなに幸せになってほしい、豊かになってほしい」というのが、夢だったのでしょう。

このように、不況の時は積極的な発想で、一貫してその危機を乗り越えてきましたが、世の中の景気がよく、会社の業績が良い時はどうだったのでしょうか。

PHP研究所は出版事業を中心にやっており、株式会社なので売上をあげて利益を出さなければなりません。私が普及部長をやっていたころで、バストセラーが出て、売上もあがり、利益もあがった時が何回かありました。ある時、当時所長だった幸之助の元に、報告に行くことになりました。

幸之助は業績が順調な話を聞くと、最初のうちはにこにこ聞いてくれました。しかし、私が調子の良い話ばかりしたからかもしれませんが、途中から厳しい顔つきになり、「君たち、『治に居て乱を忘れず』という言葉を知ってるのか」と、言われました。

「治に居て乱を忘れず」。皆さんのレジュメの、一番上に書かれています。「治」というのは、「平和」、「順境」のことです。「乱」は、「戦争」です。それ以外にも、「災害」や「不景気など」、いろいろあります。

「君たち、この順調な時には、いつどんな危機がきてもいいように、乱がきてもいいように、ちゃんとその備えをしないとあかんのやで。今は、その時期やで。分かっとるのか」という感じですよ。「わしは思うけど、会社が潰れるというのは、不景気で潰れるのと違うのやで、不景気で潰れるのではなく、順調な時にその備えをしていなかった会社が、たまたま不景気になるとお客さんに厳しく吟味され、資金もなくなって行き詰まるだけや」と。

幸之助は、この「治に居て乱を忘れず」を、「ダム経営」として実践してきました。ダムというのは、水をためて濁水に備えるのがその役割です。経営においても、順調な時に、人、物、金、サービス、技術のダムをつくる。そしてこのダム、つまり、ゆとりがあれば、危機がきたときに他社よりも先に手を打つことができるのです。それが、次への飛躍の転機になるのです。順調な時に、どういう心構えで経営をするのか。人生も同じかもしれません。

当時、私は若くて、調子がよければ「良かった、良かった」と、バブルの時のような気持ちが一瞬出てきて、気が緩むのです。幸之助は、世の中の変化、その中で人間の心の変化を直感で見抜く人です。「こいつら、ちょっと気持ちがゆるんだら、このままでは、PHP、行き詰るかもしれない」と、思ったかどうかは分かりませんが。

ここが、名経営者たるゆえんなのです。名経営者というのは、常にバランスを見ている。これは、われわれが、なかなかまねをできないところですが、今考えると、「なるほど」と分かってきます。明治、大正、昭和という激動の時代を生き抜き、その中から「知識」ではなく、「知恵」を身に付けました。この知恵を発揮しながら、世の中の荒波を乗り越えてきたことが、今は私にもよく分かります。

ここで、今日ご参加の若い人達は、幸之助がどのような人生を歩んだのか余りご存知ないと思いますので、簡単に幸之助の歩んだ道をご紹介します。

<映像><松下幸之助の歩み>

○ナレーション：和歌山県海草郡和佐村千旦（せんだ）に、「千旦の松」と呼ばれる大きな松がありました。樹齢800年のこの大きな松の下の家は、いつの頃からか「松下さん」と呼ばれるようになりました。これは、本当の話です。

当時、松下家は、小さいながらも地主でした。明治27年、11月27日、幸之助さんは8人兄弟の末っ子として生まれました。しかし、松下さんが4歳のときに、父親が米相場に手を出して失敗し、一家は松の木のある家を離れることになりました。

松下少年は、小学校を4年で中退し、家計を助けるために10歳で、でっち奉公に出ました。初めの奉公先は大阪八幡筋

の火鉢屋さんで、来る日も来る日も、火鉢を磨いていました。

次に奉公したのが、船場、淡路町の五代自転車店でした。クルクル働かされた松下少年は、「気の利く小僧さん」として店主夫妻から大変かわいがられました。

15歳のときに、大阪電灯会社に入社しました。自転車が嫌いになったわけではなく、そのころ開通した市電に乗って、電気に魅力を感じたためです。

配線工事時代に、20歳で結婚をしました。仕事の傍ら、夜学で電気を学び、当時としては会社で一番若い検査員に昇進しました。

これは、コードの捻じれないプラグで、松下さんのアイデア第1号です。これは検査員時代に工夫しましたが、会社の採用にはならず、松下青年は独立の決意を固めました。

大正6年に、23歳で独立しました。退職金などをかき集めてきたお金が95円20銭で、今日のお金で10万円ぐらいですが、これが独立の全資金でした。

二人の仲間と奥さんの4人でスタートしたプラグ製造も、期待していたほどの売れ方をせず、間もなく二人の仲間も去っていきました。

第2号製品の「二股ソケット」が爆発的な売れ方を示し、立ち直りのきっかけをつかみました。

第3号製品の、「砲弾型自転車ランプ」です。小田原ちゃんに頼っていた当時の自転車にとっては、革命的な製品でした。

昭和2年に開発した「角形懐中電灯」、昭和6年製作の「ラジオ」。このころになると、事業の規模も次第に大きくなり、このラジオをはじめ、家庭電化製品の数々に取り組み始めました。

昭和8年、大阪の門真に工場をつくり、同時に事業部制を取り入れて、経営者としても非常に注目されるようになりました。

40年前、この同じJOBKのスタジオから放送したときの、松下さんです。演題は、「実業道を語る」でした。

<映像終了>

○川越：幸之助の歩んだ道を、簡単にご紹介しました。昭和44年、思いがけず、私は幸之助の下で仕事をするようになりました。もう43年ほど前になるので、ご出席の若い人達は当然、生まれていません。

当時の松下電器では、新入社員は半年間の実習がありました。2カ月間の生産実習で、工場に行って実際に物を作る体験をします。その後、8月、9月の暑い時に、全国の電器屋さんに派遣されて、ご主人の下で商売の「イロハ」を教えてもらいます。たいして使い物にならず、邪魔になる程度ですが、そこで商売の基本を教えてもらいます。そして、10月に、正式に配属が決まります。

私の場合は、実習中の最後の頃に、突然、門真の本社の採用部に「すぐに、本社に出てこい」と呼び出されました。びっくりして行くと、私以外にも7名が、その指定された部屋で待つ

ていました。みんな少し暗い顔で押し黙って待っていたので、私は何か嫌な予感がしました。「まさか、首にはならないだろう」と思い直し、ドキドキしながらしばらく待っていると、採用部長が来ました。彼は怖い顔をした人で、われわれは新入社員だったので、顔を見ただけで震え上がりました。この人が入ってきて一言、「せっかく松下電器に入ってもらったけれども、君たちは京都のPHP研究所に行ってくれ」と言われました。

PHP研究所は今のように出版事業をやっておらず、『PHP』という雑誌の発行をしているだけでした。これは入社内定時からもらっていましたが、私は、余りまじめに読んでいませんでした。PHPという名前はもちろん知っていましたが、具体的なことは何も分かりませんでした。

「そこに行け」と言われ、びっくりしました。8名とも、みんなそのような感じでした。「青天の霹靂（へきれき）」という言葉がありますが、まさにこのような事を言うのでしょうか。しかし、配属命令ですから、仕方がありません。京都駅の八条口、新幹線ホームがある西口に、当時は、小さな5階建ての茶色のビルがありました。今は、8階建てに立て替わっています。私は、そこに行って仕事をするようになりました。

当時、幸之助はどのような立場かという、年齢74歳で松下電器の会長でしたが、PHP研究所では社長でした。PHP研究所は、100%、幸之助が出資した資本で作られた会社です。

ちょうど、PHP研究所に行って1週間たったときに、「新入社員と懇談をしながら話をしよう」との幸之助の希望で、われわれは集められ、初めてその顔を見ながら、2時間、話を聞いてもらったり、質問をしたり、質問されたりしました。

幸之助が現れるまで、われわれは、緊張に緊張して固くなって待っていました。それには理由があり、「松下幸之助所長とは、どんな人ですか」ということを、当時の先輩に質問し、事前にいろいろと噂を聞いていました。先輩はみんな異口同音に、「ものすごく怖い人だ」、「厳しい人だ」と、我々新人を脅しました。それでなくても緊張していたのに、「怖い人だ」というイメージがあり、更に緊張感が高まりました。

時間になると、幸之助が入り口から入ってきたので、まず立ち上がってお迎えしました。一瞬、私はその顔を見て、拍子抜けしました。全然、怖くなく、にこやかで、本当に優しい笑顔でした。身長は167センチ、体重は48キロと言うことで、非常にスリムな人でした。しかも、その日は、京都ということもあつたかもしれませんが、和服を着て入ってきたのでびっくりしました。それから、2時間の懇談会が始まりました。

幸之助は、われわれの顔を笑顔で見回しながら、「君ら、来てくれたんやな。ひとつ、頼むで。この『PHP』っていう雑誌、100万部、売れているんやけども、ひとつ、君らの力で日本中の家庭に、全世帯に普及してくれや。一家に一冊、わし、日本中の家庭に、この『PHP』を普及したいのや。ひとつ、君ら、頼むで」と言いました。「君らの仕事は、『PHP』を普及する仕事やで」ということは、事前に上司から言われてはいました。

具体的にどういう所に普及するかというと、幸之助は「人間がおるところ、全部行け」と、雲をつかむような話でした。そ

れでなくても、PHP研究所に配属されたことがショックで、気持ちも落ち込んでいましたが、「この50円の雑誌を、売って廻るのか。売れるのだろうか」と思い、本当に気が重くなりました。

その後、幸之助は笑顔で、「ついでに、これから、君たち、『感謝』ちゅうことをしっかり考えながらやってくれるか」と言いました。「感謝し、しっかり考えながら、仕事をやって欲しい。わしが世の中に出た時は、わし、何もなかったのやで。君ら、学校も出とる、体も元気で健康そうやし、頑張ったらんぼでも、わし、成功すると思うけども、この『感謝』ちゅうことをしっかり考えてやっていかんと、なかなかうまくいかへんで」という話がありました。まだ私は学生気分が抜けておらず、正直にいうと、腹の中で「『感謝』と仕事と、何の関係があるのかなあ」と思いながら、よく分かりませんでした。いい加減に受け止めていました。

しかしその後、幸之助のPHP研究所でのいろいろな言動を見ていると、「なるほど、『感謝』とは、こういうことか」ということが、少しずつですが分かってきました。そしてその生き方の一番の原点に、「感謝」ということを常に大切にしていることを理解するようになりました。

当時、PHP研究所には、「松下さんと、話をしたい」といういろいろなお客様が来られました。電気屋さん、大企業の経営者、お坊さん、学者の方など、さまざまの方が来ました。

話が終わって、問題はそのお客さまが帰る時に、幸之助はどのようなお見送りをしたかなのです。私は1階に居たので、その姿がよく見えました。お客様と一緒に玄関まで歩いて行きます。普通は玄関で見送って終わるのが一般的なのですが、幸之助はそこからさらに外に出ました。門があり、塀があり、道路の上は新幹線が走っています。お客様は京都駅に向かって、右に歩いて行かれます。

幸之助のお客様のお見送りの原則は、その姿が見えなくなるまで、そこで最後までキチンと立ってお見送りをするのです。これは、一度もふれずに、いつも同じでした。最初、私はそれを見ながら、「なぜ、あそこまでのお見送りをするのか」と思っていました。いつでも、誰に対しても変わらないのです。しかも、お見送りの時には、本当に深々としたお辞儀を3回しました。それは、船場のでっけ奉公時代に、体が覚えこんだお辞儀なのでしょう。私もまねをしようと何回かやりましたが、様にならず、何か違和感があったので、普通のお辞儀に直しました。心が入っていないことが、徹底的な差でした。何か、とってつけたようなお辞儀になってしまうのです。

あまり理解力のない私でも、「なるほど、『感謝』ということは、こういうことなのか。ただ単に、言葉だけではないのだな」ということが、少しずつ分かってきました。

当時、幸之助に会った人は、みんな彼のファンになりました。「松下さんに会った」、「松下さんと、こんな話をした」ということが、自慢なのです。

幸之助の言葉に、「道行く人は全てお客様」というものがあります。道路を歩いている人は、全部、お客様なのです。特

に、お見送りを受けたお客様は、多分、幸之助がそこに立って見送りをしている姿が、目に焼き付いて離れないでしょう。ひょっとすると、生涯そのことを覚えているかもしれません。その人は、それでファンになってしまうのです。

ですから、幸之助は、「感謝」をテクニックでしているわけではなく、本当に心からの感謝なのです。その結果、みんながファンになり、結果として、当時、ナショナルの製品を買ってくれたのかもしれませんが。「商売の基本、生き方の基本がそこにある」ことが、私にも少しずつ分かってきました。

その後、幾つか質疑応答がありましたが、幸之助は8名全員に、「君、学校で何、勉強してきたんや。」という質問をしました。私は経済だったので、「一応、経済を勉強しました」と答えると、「君、経済学ちゅうのは、どういう勉強するねん。わしに分かるように、一言で教えてくれへんか」という質問を受けました。経営の神様が「教えてくれへんか」と聞いてきたので、われわれ、新入社員の方がびっくりして、多分、支離滅裂な答えをしたと思います。その時、どう答えたのか、私は完全に記憶が途切れていて覚えていません。他の7名も、いい加減な答えでした。

しかし、そこでびっくりしたことは、幸之助は、分かるような、分からないような話を、われわれの顔を見ながら一生懸命、笑顔で聞いてくれました。時々、「そうか、そうか」とうなずきながら。絶対に分かっていなかったと思いますが、我々に対するサービス精神なのかもしれません。

8名との質疑応答が終わると、私の気持ちがコロッと変わりました。最初、「はっきりいって、雑誌を販売するような仕事は勘弁してほしい」と、私は思っていました。その頃、3C時と言われ、脚光を浴びていたカラーテレビはかっこよく、出来ればテレビの仕事をするのが当初の希望でした。しかし、「50円の『PHP』を、日本中に売って廻れ」ということですから、内心では気分的に暗かったのですが、この質疑応答の終わりの頃になると、気持ちがコロッと変わりました。

『PHP』のことはもうひとつよく分からず、「日本の繁栄と、平和と、幸せの実現のために、ひとつ、君ら、頼むで」と言われても、新人の私には少し次元が違いすぎました。しかし、「今後、この人の下で仕事ができるのであれば、これは良いな」と思いました。配属当初は、「貧乏くじを引いた」と思いましたが、「ひょっとしたら、運が良いのかもしれない」と、この2時間で思い始めました。多分、私を含めて8名全員が、人間、幸之助のファンになってしまったのでしょうか。これが、私の原点になりました。

その後、失敗や挫折、行き詰まりを感じながらも、何とか辞めずに続けてこられたのは、その時の幸之助のいろいろな思いや、笑顔を思い起こすたびに、「もう一度やろう」と、気持ちを立て直してやってきたからだと思います。

当時、幸之助は、「成功の四つの顔を持っている」と言われていました。一つ目は、「経営の神様」です。

二つ目は、「日本一のお金持ち」です。当時は、所得番付が公表されていて、いつもナンバーワンです。これは、全て本業

からの所得です。

三つ目が、「ベストセラーメーカー」です。本を出せば、100万部、200万部と売れる本がありました。今も、売れています。出版した120冊全部が、ベストセラーになっています。

四つ目は、「哲学者、思想家」です。これらは、本人が自分でそれを言ったわけではなく、アメリカの『TIME』という雑誌が大特集を組んで評価をした内容でした。

当時の人たちは、幸之助に「松下さんは、なぜうまく成功したのですか。成功の秘訣（ひけつ）は、何ですか。教えてください」と、共通した質問をしました。これに対しての幸之助の答えを、皆さんにご覧いただけます。

<映像><なぜ成功したのか>

○ナレーター：それから四十年たつのですね。

○松下：そうですね。ついこの間のように思いますけどな。

○ナレーション：そうですね。しかし、今、こうして写真で見ていただいても、松下さんのこれまでの生涯は、波瀾（はらん）万丈のドラマを観ているような気がします。

○松下：そういうふうに、よく、話を聞くと思いますが、本人はそうは思わんですな。本人は、しごくまあ、淡々とやっただけですな。波瀾（はらん）万丈ちゅうな、そんな手に汗握るちゅうなこと、あんまりないですな。あったかもしれんけども、今はもう忘れてしもうた。

○ナレーション：では、どこで「一番、苦労した」と思われますか。

○松下：そういうこともね。「こういう苦労したな」と言って話をするほどのものは、ないと言っていいわけですが。いつとはなしに、こうなったちゅうわけですな。早く言えばね。

○ナレーション：しかし、「運」だけではありませんよね。

○松下：運だけやないと思いますが、大部分は運ですな。

○ナレーション：運ですか。

○松下：大部分は。

○ナレーション：「それは違う」とおっしゃる。

○男性：運ではありません。「運」とは、車を道の上に乗せて運ぶという字なので、運ばなければ運は来ませんよ。

○松下：なるほどね。さよか。難しいことは、分からへんけど

も。

○男性：私は、松下先生は「経営の神様」だと思います。日本で経営の神髄を打ち立てた人だと思います。

どこが松下さんの経営の神髄かというところ、松下さんは10人の工場の時には、10人の最良の工場長に。50人になった時は、50人としての最良の工場長に。500人になった時は、500人の会社の最良の社長。5万人になった時は、また5万としての最良の社長。事業と共に、松下幸之助という人格が、経営者が無限に成長していくということは、大変なことだと思います。

私は300人の工場の経営をしています、300人であればかろうじてできますが、500人になると、私にはとても経営できません。

先生は、無限に成長しているのです。東大を出たわけではないので、始めはゼロからだと思いますが、刻々と成長されています。これは、大変なことです。

○松下：あなたにそうおっしゃっていただくと、嬉しくなります。

○男性：私は「神様や」と思って、手を合わせています。生（なま）の神様に会えたので、「せめて、御利益を倍ぐらいにしてもらえないか」と思っています。

<映像終了>

○川越：これは、昭和51年の番組の中の一部で、幸之助が81歳のときです。幸之助は「なぜ成功したか」について、いつもこのような感じで答えました。

禅問答のような答えですが、もう少し具体的に申し上げますと、「いや、わしも分からへんねん。ほんとのところは。なぜ成功したか、理由は分からへん。あえていえば、そうなる運命になっただけやないかと思うわ。まあ、運でしょう」と答えていました。

幸之助には、「成功する条件など、何もなかった」という思いがあります。誰と比べても、全て人より以下です。特に若い頃は、「そんな自分が、成功するはずがない」と思っていました。「大成功するなど全く考えていなかったが、何となく成功した」と、本人は思っているのでしょうか。「運」としか、いいようがありません。これが、一つ目の「運」、「運命」です。

二つ目は、「いや、わし、何もなかったから、うまくいったんやないかと思います」、という答え方をしていました。

幸之助の言葉はたくさん残っていますし、当時、私もたくさん聞きましたが、若い時に、なぜ分りにくかったのかと考えると、私の常識の反対の言葉が多かったのが、分からなかったのです。

最初にこの言葉を聞いた時、私は「何もなければ、なぜうまくいくのか」と思いました。やはり、「成功するには、いい条件が揃っている方がうまくいく」と普通は思います。「もっと

頭がよく、格好よく、お金があり、全部人より優れていれば、うまくいく」と思っていたのですが、幸之助は逆なのです。

似たようなことが、そのほかにも数多くありました。例えば、仕事がかまくいた時は、「君ら、『運がよかった』と思わんとあかんで」、うまくいかない時は、「これは、君ら、自分の考え方や、やり方に、どこか当を得てないところがあるからや。もっと工夫しないとあかん」と言いました。うまくいった時は、「運がよかった」。うまくいかない時は、「自分のやり方に、問題がある」と考える。

私は逆で、『PHP』の本が売れない時は、「本の内容や、著者が悪いからだ」と、人のせいにしていました。また、『PHP』の購読のキャンセルが多く来て、数字が上がらない時、上司に「君のところは、どうなっているのか」と言われても、「今は不景気で、みんなコストカットをしているので、これは仕方がありません」と答えて、非常に叱られたことがあります。世の中のせいにするのです。特に、若い時は、人間はそうしがちです。

しかし、幸之助は逆で、私は当時、なかなか理解できませんでしたが、少しずつ私なりに、実践の中からその言葉の真意をつかんでいきました。

「何もなかったから、うまくいったのかもしれない」ということですが、皆さんのお手元の資料の2ページ目に、「松下幸之助の歩み」があります。詳しいことはご説明できませんが、参考にしてください。

決定的に、皆さんと違うところだけを申し上げます。幸之助には、何がなかったか。小学校4年で中退したので、まず学歴がありません。こんな人は、今の日本には絶対に居ません。小学校4年中退で、9歳で、でっち奉公です。

二つ目は、健康がありませんでした。大正3年、19歳のときに、肺尖カタル、肺結核になりました。軽い方でしたが、血を吐きました。しばらく大阪の泉南の方で療養生活を送り、数カ月で一応、退院しますが、それから生涯、94歳で亡くなるまで、ずっと体がまともではありませんでした。「わしは、半病人やったんやで」が口癖でした。

「なぜ、94歳まで長生きしたのか」というのも不思議な話ですが、質問を受けた時に幸之助は、「いや、わし、無理をしなっただけや。無理したら、あかん」と単純明快に答えていました。「一病息災」という言葉がありますが、人間はどこか悪いところがある方が注意するので、長生きをするのかもしれない。頑健で自信があり過ぎると、かえって危ないかもしれません。このように、健康がありませんでした。

ページの右下に、家族の一覧表をまとめています。8人兄弟の3男、末っ子でしたが、次々と兄弟や両親が病で亡くなりました。

23歳のときに、松下電気器具製作所を3人で創業しました。これは、後で、その時の思い出話の映像をご覧ください。この3人とは、幸之助と、今日のテーマの一人である奥様のむめのさん、そして、その弟、井植歳男さんです。この井植歳男さんは、戦後、三洋電機を創業しました。淡路島の小学校を出た後、

お姉さんに「主人がやっているの、おまえもここで手伝いなさい」と呼ばれ、実質、この3人で始めました。小学校を出たばかりの子どもを含めて、創業者が3名なので、頼りないといえれば頼りないのです。

幸之助は病気がちで、元気だったのは奥さんだけでした。このような状態で、23歳で創業し、その3年目に、いろいろな面で幸之助を支えたお姉さんが亡くなりました。これで、親兄弟は誰も居なくなりました。そして、創業資金は95円で、今の金額で30万円ぐらいです。本当に、何もありませんでした。

時代も違いますが、もし、そういう条件にあって、「君、ベンチャーを立ち上げて、一度やってみてはどうか」と言われると、私なら「いや、結構です。そんなことは、絶対に無理です」と言います。本当に、何もありませんでした。

あったのは、「何としても、生きていかなければいけない」という強い思いぐらいです。松下電気器具製作所を創業する前に、幸之助が奥さんに「商売をしたい」と言うので、奥さんが「何をやるのか」と聞くと、「ぜんざい屋、やらへんか、二人で。何とか、食っていけるやろ」。これが最初のアイデアでした。

なぜ、そういう中からスタートして、様々な危機を乗り越えて成功したのでしょうか。実は、幸之助の、経営における成功の一番大きな原動力は、その独自の経営スタイルでした。全てはご説明できませんが、幾つか代表的なものをあげます。

昭和8年、幸之助が38歳のときに、日本で初めての「事業部制」という組織をつくりました。「事業部制」というのは、商品ごとに独立した会社を作るようなものです。ラジオの会社、電熱器の事業部を作りました。その事業部という独立した組織が、独立採算でやるという仕組みです。

なぜ、幸之助が、昭和8年に「事業部制」を日本で初めて始めたのかというと、「しょうがなかったのや。わしは体が弱いから、自分で出来へん。いつも寝込んでいるから、やむを得ず『君、わしの代わりにやってくれや』」ということで、任せてやってただけや。結果的に、人も育ったわな」と言うのです。しかし、任せるためには、信頼が必要です。「この人間ではもう少し力が足りないけれども、もう目をつぶって任せよう」ということも、あったかもしれません。しかし、信頼して、任せざるを得ませんでした。そうすれば、寝ていても、経営は回っていくのです。「ということで、事業部制にしたんや」と言っているの、間違いのないと思います。

その数年前に、アメリカのGMという会社が、事業部制をつくりました。これを勉強して、日本で作ったわけではありません。たまたま、アメリカと日本で、ほとんど同時に、この事業部制がスタートしました。

二つ目は、「衆知経営」です。「衆知」とは、いろいろな人の知恵を、謙虚に聞きながらやっていくことです。裏返すと、独断や、独り善がりやでやらないということです。いろいろな人の意見を謙虚に聞いて、自分の中にその考えを取り込んで、最後の決断は自分でやらなければなりません。経営は、多数決経営ではなく、責任者がきちんと決めなければなりません。しか

し、その前に、どれだけ多くの人の声を謙虚に聞かかが大切なのです。幸之助は、これを「衆知経営」といいました。

パナソニックの歴代の社長は、社長になる直前に「もう一度、創業者の原点を勉強したい」と、松下資料館に来ます。そして、就任すると社員に、「皆さん！衆知を集めた全員経営をお願いします」と訴えます。「皆さん方、全員が経営者です。新入社員の方も、経営者の意識でやってください。しかし、衆知を集めながらやってください」と、必ず言います。「独断では困る」ということです。

これも、幸之助の言葉によれば、「しょうがなかったんや」。全部、「しょうがなかった」なのです。「学校行ってへんから、わし、何も知らへんから、全部、教えてもらいながら、やってきただけや」ということで、無意識かどうか分かりませんが、われわれ新入社員にも「教えてくれへんか」と聞くのです。そのようにいつも言っていたので、つい新入社員に対しても「教えてくれへんか」となったのです。

三つ目は、「ダム経営」です。これは「治に居て乱を忘れず」で、経営にはダムがなければいけない。ダムがなければ、不景気になれば行き詰る。なぜこのダムを作る経営を発想したかということ、創業当初から何もなかったの、そうせざるを得なかったのです。「資金も、技術も、人材もないので、ダム経営をしよう」という強い思いで、こつこつとダムを作っていました。人を育て、技術を高め、お金を溜めました。一時は、「松下銀行」といわれる時代もありました。

これは、全部、なかったからこそ、生まれた経営の仕組みで、もしあれば、こういう仕組みは生まれていません。ここが、経営なのでしょう。「『好況よし、不況よし』、『条件に恵まれている、恵まれていない』は関係なく、どんな状況でもそれに対応して、知恵を出してやっていくのが経営だ」と、幸之助が言っている意味がよく分かります。

少し難しくなりますが、幸之助の成功観を考える時、「運」や「運命」も関わってきますが、これを話すと時間がかかるので今日は割愛して、ポイントだけ申し上げます。

幸之助は、PHP研究所で何を研究していたのでしょうか。それは、「人間とは何か」というテーマです。昭和47年、77歳のときに、「人間観」を確立し、「人間を考える」という本を出版しました。その内容を一言でいうと、「一人ひとりの人間は、万物の王者ともいふべき偉大な存在である」ということを発表します。人間の存在を、最高に高めたような表現をしました。

なぜならば、「人間はみんな、『人間で生まれて』と思っで生まれたわけではなく、たまたま、生まれたら人間であった、しかも、われわれは、『万物の霊長』といわれる人間に生まれた。そのことを、君たちはしっかり考えなあかんで」と、何回か言われました。「これは、奇跡やで。イヌでも、ネコでもなかった、人間やで。わし、思うけど、人間の運命というのは、90%決められていると思う。これ、与えられたものやで」。

ということは、自分の運命が良いとか、悪いとかは別として、

素直にこれを受け入れて、そして、与えられた、その自分の運命や持ち味を120%生かすければ、みんなそれぞれの道において成功する、わしは、そう思うな」と言っていました。

幸之助は、たまたま商売人で成功しましたが、それに飽き足らずに、「これは、私の本当の成功ではないのではないか」という気持ちがあったようです。

80歳を超えた頃のその研究テーマは、「人間としての成功とは、一体何か」でした。これを、映像でご覧ください。

<映像><人間としての成功とは>

○ナレーション：松下さんは、「企業の神様」、「悟りのある神様」、また、「日本の松下さん」、「世界の松下さん」と言われていますが、今まで歩いてこられた足跡、人に知られない松下さんが立派であったと、私は思います。

成功というのは、非常に難しいと思います。成功とは、地位、名誉、財産というのが、世界共通の物差しになっていますが、松下さんの「真の成功」とは、どのような定規でしょうか。

○松下：成功ね。これは、商売人としての成功と、人間としての成功と、いろいろありますな。男としての成功、女性としての成功、それは、違いますわな。今、あなたのおっしゃっているのは、普遍的な共通的なものですな。あなたが、おっしゃっているのは。

だから、商売人としても、私は、成功した方でしょうなあ。けれども、また商売人として成功するというのももちろん考えていますが、しかし、やっぱり「人間としての成功というのは、どんなもんか」と、そんなようなことも、考えているんです。それは、難しいですわ。非常に難しいです。それは、今研究中ですわ。

そやから、今、研究中やから、僕、気が若いでしょう。「何かを求めよう」という気分が、消えないでしょう。だから、そういうものを求めようということで、研究中でんな。個人としては。

だから、今の私は前線を引いて、相談役やっていますから。仕事にタッチはあまりしませんけど、しかし僕、個人では「何かを求めよう」という気分がありますから、会社に対しても、世間に対しても、いらんこと言うわけです。だから、時々、叱られますのやね。

それは、普遍的な人間の欲といえますか、そういうのが、やはりあるわけですか。みんなありますよ。誰でも。僕らにも、あるわけですか。それで、そういうものが、目につくんじゃないでしようかな。今までやってきた仕事と、関係して。「いつまでたっても、ブツブツ言うとな」というようなものでしょうな。

○ナレーション：ご自身に伺いたいのですが、皆さんが直接、または周りから「神様、神様」と、松下さんのことを言いますが、ご自身はどのような気持ちですか。

○松下：もう慣れましたよ。通称やと思っています。みんなおっしゃるから、始めは「おかしい」思ったけど、段々慣れっこになってしもうて。「違います」と言っても、こたえまへんわ、もう。

<映像終了>

○川越：これは、81歳の頃です。幸之助は、「地位も、名誉も、財産も、わし、手に入れたけども、あんまり、それ、うれしいものでもないで。わしは、ほんとにこれから『何が、自分の本当の成功か』を、まだ今、勉強しているのや」とよく言っていました。

何が本当の成功かというのは、なかなか難しいと思います。何が、成功なのか。幸之助は、「人間は皆、それぞれの成功観があっていい」と考えました。例えば、職人で大成功してもいい、商売人で成功してもいい、スポーツ選手で成功してもいい。それは、その人が自分の運命、持ち味を發揮しきった結果、そういう形になればいいのであり、「それが、わしは『本当の成功』や思う」というのが、考えの基本にありました。ですから、成功とは、結果なのでしょう。

成功するためには、まず自分をしっかり見詰め、自分の持ち味を発見し、それを生かすことに努力しなければいけません。もっと言うと、好きなこと、やって面白いこと、意義があること、楽しいことが、仕事になれば最高です。どんなにしんどくても、人間は耐えていけます。それを、見つけるかどうかです。そのためには、真剣に自分を見詰めることが必要で、人の意見を素直に聞くことも大事だと思います。幸之助は、雑談でよく、そんな話もしてくれました。

そう考えると、幸之助の経営は、「何も無い」という運命を素直に受け入れて、それを生かす結果が、独自の経営スタイルになったということがよくわかります。

しかも、本質をきちんとつかんだ経営になっていたのも、普遍性がありました。普遍性があったので、その根本は時代が変わろうと、国が変わろうと、別に変える必要はありません。ですから、いまだに中国や、韓国、ベトナム、アメリカなどの海外から、勉強に来るのです。

もちろん、本質でないものは、どんどん変えていかなければなりません。事業部制というのは組織づくりなので、変わって当たり前なのです。事業部制の本質は自主責任経営と考えられ、任し、任される経営です。本質と、組織づくりや商品政策などの戦略、戦術は、きちんと分けて考える必要があります。われわれは、しっかりと見極めができる目をもたなければ、仕事においても、経営においても、人生のうえでも、難しいことではありますが、なかなかうまくいかないかもしれません。

次に、今日のもう一つのテーマである、神様の女房についてご紹介します。最初に、何もなかった頃に、奥さんに支えられた時の思い出話をしている話がありますので、それをご覧ください。

<映像><創業50周年の記念式典で>

○松下：本日を迎えるということは、その当初といたしましては、実は考えも及ばなかったこととございます。ともかくも、そのような姿で仕事を始めたのでありますが、当時といたしましては、今日の財を成すようなことは夢にも考えておりませんでした。「ともかく、生活の道を」というような、切実な考えの下に仕事を始めたわけでありました。

もちろん、従業員の方といっても、4~5人でございました。どうなり行くか分からないながらも、仕事は一生懸命やらなくちゃならないということで、時間を超越いたしました。朝早くから晩遅くまで、仕事を続けてまいったのであります。だんだんとお得意先も増えてまいりまして、だんだんと忙しさを増してきたのであります。

そういうようなことで、考えてみますと、その当時、確固たる基本方針でありますとか、「使命」と申しますような非常に高いものは、実は考えておらなかったのが本当の姿であります。ただ、社会通念に基づきまして、商売をする以上は、熱心にやらなくちゃならないと。また、お得意先を、大事にしなくちゃならない、また、製品は、いい物を作らなくちゃならない。そういうような一般的な通念を、できる限り誠実にやっていたという考えの下に、皆さんと共に仕事をしたと思っております。

そういうことで、いわば家族主義と申しましょうか、そういう状態で16年の間、仕事が進められたと思うのであります。

従って、いわゆる奥さんもその中に入りまして、共に仕事をしてきました。よく、喧嘩をいたしましたけれども、これは、やはり商売に口出しをしたり、店員の方々の世話をすれば、勢い彼女も主張があったり、意見があったりしますから、私に対して食って掛かったりするようなこともございました。

そういうことで、今日、50周年を迎えるということにあたりまして、一番、感慨深いのは、私自身でありますのはもちろんですが、奥さんも、そう思っているだろうと思って、今日は二人、喜んで、ここに参上をした次第でございます。どうも奥さん、長い間、ありがとう。

<映像終了>

○川越：少し古い映像ですが、奥さんに非常に素直に「ありがとう」と言っています。普通は、男の側からは、こんなに簡単には言えない物ですが、非常に素直に、感謝の気持ちを表しています。

それを言わしめるだけ、門真に本店工場を移すまでの創業から16年間、この奥さんは全面的に幸之助を支え続けました。皆さんのお手元のレジュメに整理していますが、結婚したのは幸之助が二十歳で、奥さんが十九歳です。テレビで放映された「神様の女房」をご覧になった方はお分かりだと思いますが、奥さんのお父さんは最後まで、「なぜ、おまえは、あんな青ビョウタンと結婚するのか」と反対し続けました。

この奥さんは、当時の女性としては珍しく、自立心を持った女性でした。「私は財産があるところに嫁に行くよりも、何にせよ自分たちでゼロからやっていく方が良い」と、あえて条件の悪い幸之助を選びました。学校も出ていない、肺病で病気がちで、大阪電灯に勤めているけれども職工です。普通の親であれば、簡単には許さないような相手でしたが、むめのさんはあえて幸之助を選びました。

創業時は3人でしたが、少しずつ従業員が増えました。その中で奥さんは、一人4役をこなしました。

一つは、経理担当です。経理担当といっても、具体的には質屋に着物を出し入れして、お金を借りるのが仕事です。人手が足りないので、工場で応援もします。当時は、住み込み店員制度だったので、小学校を出たばかりの子どもが入社してきました。その子どもたちと生活を一緒にしながら、工場仕事をさせました。奥さんは、食事を作ったり、しつけをしたり、縫い物をしたり、相撲部屋のおかみさんのような感じで、子どもたちの世話を全てしました。当然、旦那の世話もしなければならず、大変でした。非常にタフな人で、又、太っ腹で、少々のことでは動揺しない、非常にしっかりした、性根の座った人でした。

幸之助の一人娘である、幸子さんの思い出話を、裏に書いています。幸之助は、非常に繊細で、神経質でした。その繊細さがあったからこそ、細やかなお客さまへの配慮が行きとどいたのでしょう。

奥さんは全く逆のタイプで、ドンと構えていました。

幸之助は不眠症で、睡眠導入剤を飲んで、4時間ほどしか眠れなかったようです。体質的に、そういう人だったのでしょう。PHP研究所時代、夜中の2時、3時に秘書に電話をかけ、1時間、2時間、延々と話をするので、当時の秘書は大変だったようです。経営の事、国の将来を考えると、なかなか眠れなかったのです。

繊細で神経質なので「気が小さいのか」と言うのでなく、大胆な経営をしました。私は、幸之助を見ていて、「不思議な人だ」と思っていました。

奥さんが素晴らしいのは、「私は主人の安全弁！」という思いで、徹底してサポートしながら、16年間、支え続けたということとです。

奥さんは、「もう一人の創業者」ともいわれます。「もし、この奥さんが男で、経営者になっていたら、幸之助を超えるような大経営者になっていたのではないか」と言う人もいるぐらい、スケールの大きな人でした。一方で、非常に細やかな内助の功を發揮しました。

明治生まれにしては珍しく自立心がありましたが、自分が納得しなければ、いくら幸之助にいろいろと言われてもオーケーしませんでした。最初のぜんざい屋も、「食べ物をつくって売するような商売は、私の性に合わないのでやりません」とはっきり断りました。「第一、あなたは『ぜんざい屋さん』と言うけれども、あなた自身はぜんざいを作ったことがありますか」と言いました。そんなことはあるわけなく、ただ好きだけで、

たまに食べる程度でした。奥さんの反対で、最初の商売は結局断念しました。

しかし、奥さんがはっきりと断ったことが、結果的に運を開くことになります。ぜんざい屋さんであれば、世界的な「大ぜんざいチェーン」などあり得ません。やはり、自分の意思をはっきり言う奥さんだったからこそ、結果的によかったです。気が強いので、しょっちゅう喧嘩もしたようです。そこが、ある意味では、非常にバランスの取れた夫婦だったのかもしれない。

この「神様の女房」、奥さんの内助の功は、大きかったと思います。

実は、晩年の映像の中の一つで、松下家で、二人で仲むつまじく84歳の誕生日を撮っている映像がありますので、皆さんにご覧いただきます。この映像は、あまり他ではお見せしていませんが、今日は特別にご覧いただきます。

<映像><幸之助84歳の誕生日>

○松下：私は、体が弱くなりまして、それで養生するには看護婦さんが要りますわな。しかし看護婦さんを貰うことできないから、奥さん、貰うちゅうわけですな。はやいこといえば。はなはだ、奥さんには申し訳ないことです。いよいよその話が決まって、2階を借りたわけです。下のおばさんが、僕の顔をしばらく眺めて、「あんた、結婚しますのか。何歳ですんねん」って。僕に、「まだ若いし、お人形さんのような夫婦になりますな」と、こう言って冷やかされたことがあるんです。

○むめの：「家庭生活で一番の思い出は何かですって」

○松下：夫婦喧嘩かな。しかし、夫婦喧嘩する間もなかったな。

○むめの：ああ、そうやね。主人は、働きますからね。これから一番体に注意してもらいたいです。

○男性：そう言えば、また、これから政経塾をされると。

○むめの：そうでございます。「生きている間に、出来ませうか」って申しますと、自分の方が、どうも長生きすると思っているらしいの。「出来あがるのを、おまえも見てから死にや」って。

<映像終了>

○川越：こういう感じです。この時、幸之助は84歳でしたが、これから10年間、94歳まで長生きしました。晩年はこのような感じで、二人仲むつまじく過ごしていたようです。

皆さんのお手元のレジュメに、「素直な心とその実践」とあります。人生や商売、事業においてもそうですが、この世の中が繁栄していくためには、何が一番大事な考え方かということ

で、敗戦後の昭和21年、幸之助、51歳のときに、「素直な心にならなければ、なかなかうまくいかない」と言い始めました。

「素直な心」というのは「従順」ということもありますが、幸之助のいう「素直な心」は、従順とは全く逆です。むしろ、「何が正しいか」を基準にして、自分できちっと判断し、物事を進めていくということです。そのためには、何事にも捉われてはいけません。

しかし、思い込みや、先入観や、固定観念は、人間はみんな持っています。人を見る場合も、「あの人は、こんなやつだ」と決めつけてしまう。人間はいろいろな面を持っており、長所も短所もいろいろありますが、捉われてはいけません。それを、なくさなければいけません、これがなかなか難しいのです。「素直な心に至るには、修行が要るわ」と、昭和21年から本人も言い、PHPに来るたびに、われわれにもそのことを言っていました。そして、「PHPの活動の一つの柱を、この『素直な心になる』運動を世の中に広めることにしよう」と決め、今も続いています。

『素直な心の初段になる』という映像があります。幸之助が、「素直な心の人は、仕事がうまい」という話をしていますので、ご覧ください。

<映像><素直な心の初段になるには>

○松下：……「素直な」ということを、やかましゅう言っているんですよ。

○ナレーション：そうですね。

○松下：というのは、自分の体験からいっても、素直な人は、やっぱり一番うまく仕事しまん。この人は、素直な人や」と思う人ほど、仕事がうまいですよ。やっぱり、素直な心には実相が分かるわけですな。私は標語に、「素直な心は、あなたを強く、正しく、聡明（そうめい）にする」と。「強く、正しく、聡明（そうめい）になるんや」と。「だから、素直な心がなかったらいかん」と、今、素直な心を宣伝してまんのや。

「それなら、おまえは素直か」というと、いや、私も素直やと思わへんけどな、あんまり。けどね、そういう心がけを、持たないかん思うのですよ。

ところが、碁がありましよう。碁。碁を打つのに、毎日1回打って、30年したら1万回になるのですよ。大体、初段になれるのですよ。それは、先生について特別な腕のある人は別やけど、普通の場合は1万回、碁、打てば、大体、初段の腕前になるのです。大体は、「素直な心が必要や」と、こう考えるでしょう。考えて、毎日、朝起きたら、「今日は一日、素直な心になって物を考え、行なおう」ということを念ずる。そうして、30年たたと1万回にならんのですよ。素直な心の初段になるには、常に素直な心が働くというような状態になるには、それを志して30年かかる。そうすると、大体、素直な心の初段になると思うのですわ。そうすると、やや融通無碍（ゆうずう

むげ) でんな。

ただ、僕が「素直な心にならないかん」ということに気が付いたのは、30年ほど前やおまへんのや。戦争済んでから、しばらくしてからですから、やや30年になりますけどな。だから、そういうことを考えても、30年はかかるわけです。

○ナレーション：何かを身につけるにはそれ位かかるということですね。

<映像終了>

○川越：「素直な心」は簡単なようですが、実践しようとすると難しいテーマです。皆さまも、それぞれの立場でお考えいただき、一つでも、二つでも実践できるようになればいいかと思えます。

資料に「松下幸之助の商人道」を付けていますが、これについて少しお話ししたいと思います。幸之助の「経営観」、「商人道」、「商人のあり方」を、ひとまとめにしています。

「三方よし!」というのは、幸之助が言った言葉ではなく、滋賀県の近江商人の商人道です。「売り手よし! 買い手よし! 世間よし!」。共存共栄です。売った人も、買った人も、世間も、それで繁栄したということです。

ご存知かと思いますが、近江商人はてんびん棒を担いで、北海道から鹿児島まで日本中を行商して廻り各地で成功し、今でも多くのお店が残っています。地域の一番店は、近江商人が創業したお店が多いのです。

九州の鹿児島にある山形屋は、山形県から来た商人が創業したデパートですが、もともとは、近江商人が、山形県のお店をある程度成功させて、鹿児島に山形屋を作りました。

東北地方の盛岡には、近江商人が作ったお店が今でもたくさん残っています。

日本橋にも、近江商人の店がたくさん並んでいます。大阪の船場、本町、京都の室町には、近江商人の店がたくさんあります。このように、近江商人は全国で大成功しました。

幸之助も、近江商人の居る船場ででっち奉公をした中で、いろいろな面で影響を受けました。多分、それが体に刷り込まれていたことが、後々の幸之助の経営観のバックボーンになったのではないかと、私は思います。

資料に、「松下幸之助の経営観」を記載しています。パナソニックには、綱領や信条など経営理念に関する内容が数多くありますが、その真髄は、どんな国の、どんな企業、業種でも、共通に目標としていることを、たまたま幸之助が昭和7年、37歳のときに「経営理念」として確立したに過ぎないのです。

「経営理念」を確立したいきさつを簡単に申し上げると、当時、アメリカで大恐慌が勃発し、日本も不況でした。幸之助が悩んでいると、ある人が奈良県にある天理教の本部に連れて行き、そこで幸之助は経営の真髄のヒントを発見しました。宗教に触れたことが一つの大きな転機になり、自らの企業の使命感を確立しました。

その内容を三点に整理してご紹介します。一つ目は、「社会の繁栄と人々の幸せの実現のために松下電器はあり、それが究極の目標である」と考えました。いずれは楽土を作りたい、そのためには、良い物を豊富に安く社会に提供したいと考えました。

二つ目は、「企業は公器」です。企業は預かり物で、自分の私有物ではないということです。

三つ目は、「利益は社会への貢献に対する報酬」です。良い商品、良いサービスを、適正な価格でお客さまに提供して、お客さまが満足して喜んでくれて、初めて「ありがとう」、「よかった」ということで報酬をくださる。これが、利益なのです。ですから、良い商品、良いサービスを、適正な価格で提供できなければ、利益は出ません。

これは、当たり前のように、とても難しいことです。「適正な価格」とは何かというと、安いだけの物が良いわけではありません。「適正な価格」とは、先ほどの「売り手よし! 買い手よし!」なのです。売った人も適正利益が取れ、買った人もその商品に対して満足感、値頃感がある。両方が満足するところを、どのように実現するかということです。

そうしなければ、利益が出ないのです。貴重な人材、貴重な土地、または銀行からお金を借りたり、社会の様々な物を使わせてもらって利益が出せないのでは、「君たちは、そこから何の価値も生みだしてない」と、幸之助は厳しく叱りました。

「商売観」は、「お客さまの喜びがわが喜び」です。

「商品観」というものがありますが、私が五つにまとめました。物に魂が付け加わらないと、商品にはならないのです。魂がなければ、単なる物にすぎないのです。

では、魂とは何かというと、この五つです。一つ、「考え方を添える」。その商品にかける思い、願い、愛情です。ただ単に、「これは、良い物です」ではなく、「こんなふうに、良い」、「こういう願いで、作った」、「あなたのために、きっと役に立つ」という、自分なりの思いを添える。

二つ目、「品質、機能、性能を添える」。三つ目、「人間性を添える」。皆さんもそうだと思いますが、「あなたの店から、買う」、「次も、買う」、「あなたから、買う」というお客さんが居ます。これは、その人の人間性が買われているのです。

幸之助は、「商売人としては、愛嬌(あいきょう)、大事やで」と言っていました。昔の人なので愛嬌(あいきょう)ですが、人に愛されるキャラクター、性格の人間だということです。

「政経塾の1期生、2期生の塾生を選んだ時に、わしが選んだ基準は愛嬌(あいきょう)と運や。これからの政治家は、商売人はもちろんやけども、愛嬌(あいきょう)ないとあかんわ。愛嬌(あいきょう)ない人間が立候補しても、絶対、女の人は投票してくれへんで」と、幸之助は言っていました。

四つ目が「信用、信頼」、五つ目が「心、技、体のサービス」です。

幸之助が目指した究極のお客さまづくりの目標は、お客さまのファン化です。皆さんも、スポーツやタレントのファンになっているかと思えます。良い時も、悪い時も、応援してくれ

るのがファンです。阪神が勝てば、みんなで喜んでお酒を飲み、負ければ負けたで、又飲み、「次は頑張れよ」と励まします。良い時も、悪い時も、応援してくれるのがファンなのです。そういうお客さんを何人つくるかが、商売がうまくいくかどうかの分かれ道なのです。お客さまのファン化です。

「当たり前のことを、当たり前素直にやれば、商売は絶対にうまくいくのやで」と、幸之助は口癖のように言っていました。

「雨が降れば傘をさす」という有名な言葉がありますが、この映像をご覧くださいます。

<映像><雨が降れば傘をさす>

○松下：つい先ほども、新聞記者から質問を受けたんであります。「松下さん、あなたは非常に成功したと思うが、あなたの成功は、どういうところにその成功があったんや」と。

私はそれに対して、「僕の経営方針というものは、『天地自然の法』によるんだ」と申しました。「『天地自然の法』によるというのは、非常に難しいことを言うな。具体的にいうと、どういうことか」と質問がありました。「具体的にいうと、『雨が降れば傘をさす』ということや」という話をしたんであります。それは、どうも人をからかうような話やないかということであつたんでありますけれども、自分は、そういうことを『天地自然の法』という表現を使ったんであります。この経営のいろいろな実態を見てまいりました場合、私も今日までいろんな方々と取引をいたしました。非常に成功しておられる方もおられますし、また、失敗をされる方もおられました。

その両者を比べてみますと、今申しましたことが、はっきり分かるような気がするんです。「雨が降れば傘をさす」ということは、極めて自然な状態だと。暑くなれば薄着になる、寒くなれば厚着になるということですが、これは誰もそのとおりやっておるわけで、いわば、みんなが、「天地自然の法」に基づくところの生活をやっておられるということになるかと思うんであります。

しかし、ことが商売ということになりますと、どうも「天地自然の法」にかなったようなやり方をやらないような経営を、私はちょいちょい見受けるんであります。そういうところは、概して失敗している。そうでないところは、成功している。言い換えると、「天地自然の法」にかなった経営をしておるところは、成功している。

これは、アホみたいな話でございますけれども、売れば集金をする。これは当然の話でありまして、品物を売れば必ず集金をする。買ったのが1円であれば、1円10銭で売る。これが、私は「天地自然の法」だと思う。1円のを90銭で売れば、これはもう「天地自然の法」に叶わないのでございまして、これは失敗する。当然のことですが、そういうことを往々にして行るのが人間であります。

ある人が、金が足りない。金が足りないために、何とか資金を工面しないとイケない。それで、ある人に金を借りに行った

と。「で、そうであれば、貸してやろう」と言ったかと言うと、言わなかった。なぜ言わなかったかと言うと、「あなた、資金を持っているやないか。たくさん債権、持っているやないか。自らは債権を持っている、だから、あえて借金をする必要ないじゃないか」。こういうのが、答えだったということですが。

これは、私は人から聞いたんであります、非常に面白いことだと思うのです。そういうばかなことは、ないと思うのでありますけれども、実際の経営の場合には、今、そういうような傾向が非常に強いのであります。金を集金しない形において、一方でどんどん銀行で借金をする。あるいは、新規に借金をするとかいうような傾向があるわけです。

そういう物語を聞きました時に、「なるほど、これは、考えねばならんことだ」というような感じがいたしました。

<映像終了>

○川越：ということで、「雨が降れば傘をさす」でした。「商売も、そんなふうで当たり前のことを、当たり前、素直にやったらいいのやで」とよく言っていました、これを実践するのは非常に難しいことです。

ですから、素直に商売をする、素直に人生を生きるには、修行が必要なのだと思います。毎日、毎日、それを願い、実践を目指さなければ、なかなか身に付かないことです。

参考までに、皆さんのお手元に「『素直な心』になるための自己チェック表」を付けていますので、時間のある方は後でチェックを入れて、「自分は、どの程度、素直なのか」を自己点検していただければいいかと思います。ひとつ、今後の参考にしてください。

最後になりますが、幸之助が創業してから亡くなるまでの生涯をまとめた、「物心一如の繁栄社会を願って！」で締めくくります。「松下幸之助の経営のスキーム」と「危機克服の心得十カ条」は参考資料として付けていますので、お時間のある時にご覧ください。

今日お話ししましたように、創業は23歳で、「生きるため、食べるため」に事業を始めました。大それた野望は、ありませんでした。

昭和7年、37歳で事業の真使命を確立しました。パナソニックではこれを「命知元年」と呼びます。

そして、昭和21年、51歳でPHP運動を始めました。66歳のときに、社長を辞めて会長になったのを機会に、本格的なPHPの研究活動に入り、「人間観」、「宇宙観」を確立し、『人間を考える』で発表しました。

84歳の時に松下政経塾を設立し、85歳から開塾します。

94歳で、天寿を全うしました。

私から見れば、幸之助は、志と危機感を常に持ち続けながら、人生を生き抜いたのだと思います。

締めくくりは、幸之助が90歳のときに、神奈川県茅ヶ崎の政経塾で、塾生と意見交換をしている映像をご覧ください

す。野田首相の、若かりし紅顔の美青年の顔が出てきます。それをご覧いただいて、締めにしたいと思います。

<映像><松下政経塾での塾生との対話>

○ナレーション：財団法人松下政経塾は、21世紀を担う人材の育成を目指して、4年前に幸之助さんが私財70億円を投じて開設した学校です。

その政経塾に、幸之助さんは自ら塾長として、この4年間、毎月1回、大阪から足を運んでいます。

○塾生①：礼。

○一同：よろしくお願いします。

○塾生①：着席。

○塾生②：塾長は、「今年は、政治の年だ。今年からは、松下幸之助は、本当に日本を良くするための活動をする」と言われています。今年、塾は具体的にどのような行動をしようと思われているのかを、お聞かせ願いたいと思います。

○松下：それは一朝一夕にはいかな。そんな簡単なものやない。

まあ、衆知を集めてやろうと思うてる。衆知を集めてやらんとあかな。

もう一遍、一切から始めると。それで僕は希望に燃えているわけや。

諸君は僕より若いんのやからな。

○ナレーション：幸之助さんが最も愛好する言葉の一つが、「衆知を集める」です。「みんなの知恵が集まれば、不可能が可能になる」というのが、幸之助さんの一つの信念です。

○塾生③：地域でも、次の世代、21世紀を担う若い人間を集めて、そこでいろいろな交流や活動する組織を、ぼちぼち作ろうかということで、手をつないでやっていこうと。

私はそのように考えています。これからも、自由に活動をしていきたいと考えています。

○男性④：住民の意見を吸い上げ、住民が本気になって町を作っていかなければ、うまくいきません。

○ナレーション：松下幸之助は、話し好き以上に、聞き上手でした。熱心に大きな耳をそばだたせる幸之助さんを見て、塾生たちは自分の発言に責任を持つようになりました。

○塾生⑤：意見を拾い集めて、まとめていくことが、本当の意味での町づくりになるでしょうか。

○松下：そういうことだけではうまくいかない。今の日本では。

○塾生⑥：やはり、今の世代では政治意識が下がっているの、そういう事をしただけではうまくいきません、ということですね。

○塾生⑦：では、政治家の第一歩は、逆立ちと、とんぼ返りですね。

○松下：そうやな。

○ナレーション：入塾3年目からの課題は、幸之助さんの言う「自習自得」の実践で、社会修行です。

政治家志望の第一期生、4年生の野田さんは、地元の千葉県船橋市で、仲間と共に駅前の早朝清掃運動を始めています。

○野田：塾長からは「自習自得」、「社会修行を、勝手にしなさい」と言われていますが、実際に地元に戻って「自習自得」を実践しようと思っても、「自分を磨くことは、どういうことか」ということが、なかなか分からず、暗中模索をしています。実際は、なかなか厳しいです。

特に、千葉県の方ではいわゆる、金権風土とか言われていますし、地盤も看板も、何も無い若造がやっていくには、厳しい土壌だと思います。

しかし、塾長が「最初に思いがあれば、それを一生懸命やれば、いずれ通じるものだと、成功の要諦は成功するまで続けるところにある」と言われるので、その言葉を信じてやっていくしかありません。

<映像終了>

○川越：今日は、松下幸之助の成功哲学を中心に、ご紹介しました。どうもありがとうございました。

○米倉：川越さん、ありがとうございました。

(音声終了)

2012年度中の購入図書リスト

	著者名	書名	出版社	出版年月
1	佐和 隆光	経済学用語辞典	日本経済新聞社	2006/05
2	オフィステクスト	手にとるように経済用語がわかる本	かんき出版	2007/09
3	A&Aパートナーズ	日経ビジネス経済・経営用語辞典	日経BP社	2009/11
4	秋山 義継	ベンチャーコンパクト用語辞典	税務経理協会	2009/03
5	岡野 光夫	「細胞シート」の奇跡	祥伝社	2012/02
6	シリーズ生命倫理学編集委員会/ 霜田 求/虫明 茂	先端医療 シリーズ生命倫理学 第12巻	丸善	2012/07
7		人類・社会の新たなる発展を目指して2	慶應義塾大学大学院 理工学研究科	2012/03
8	夏 緑/真右衛門	遺伝子・DNAがわかる	技術評論社	2011/11
9	長友 敬一	現代の倫理的問題	ナカニシヤ出版	2010/08
10	栗原 隆	現代を生きてゆくための倫理学	ナカニシヤ出版	2010/11
11	隅藏 康一/竹田 英樹	幹細胞の特許戦略	発明協会	2011/01
12	江島 洋介	これだけは知っておきたい図解細胞生物学	オーム社	2011/09
13	Bruce Alberts/Dennis Bray/ Karen Hopkin/Alexander Johnson/ Julian Lewis/Martin Raff/ Keith Roberts/Peter Walter/ 中村 桂子/松原 謙一/青山 聖子	Essential細胞生物学 原書第3版	南江堂	2011/03
14	粥川 準二	バイオ化する社会	青土社	2012/03
15	田村 隆明	基礎から学ぶ遺伝子工学	羊土社	2012/09
16	岡野 栄之	ほんとうにすごい！iPS細胞	講談社	2009/04
17	山中 伸弥/緑 慎也	山中伸弥先生に、 人生とiPS細胞について聞いてみた	講談社	2012/10
18	朝日新聞大阪本社科学医療グループ	iPS細胞とはなにか	講談社	2011/08
19	畑中 正一/山中 伸弥	iPS細胞ができた！	集英社	2008/05
20		iPS細胞 第2版 夢の再生医療を実現する	ニュートンプレス	2012/10
21	田中 幹人	iPS細胞ヒトはどこまで再生できるか？	日本実業出版社	2008/05

2012年度ベンチャービジネス研究所 所長・所員・研究員・顧問一覧

役 職	氏 名	任期	任 期	所 属 等
所 長	米倉 穰	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部教授
所 員	朽尾 安伸	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部准教授
所 員	原田 章	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部准教授
所 員	宮宇地俊岳	2	2011/4/1-2013/3/31	経営学部講師
所 員	今堀 洋子	2	2011/4/1-2013/3/31	経済学部准教授
所 員	増崎 恒	2	2011/4/1-2013/3/31	国際教養学部准教授
所 員	岡崎 利美	2	2012/4/1-2014/3/31	経営学部准教授
所 員	朴 修 賢	2	2012/4/1-2014/3/31	経営学部准教授
研究員(学内)	西岡 健夫	1	2012/4/1-2013/3/31	経営学部教授
研究員(学内)	藤田 正	1	2012/4/1-2013/3/31	経営学部教授
研究員(学内)	真庭 功	1	2012/4/1-2013/3/31	名誉教授
研究員(学外)	兼松 泰男	1	2012/4/1-2013/3/31	大阪大学産学連携本部イノベーション部 ベンチャー・ビジネス・ラボラトリーイノベーション部 部長
研究員(学外)	池田 潔	1	2012/4/1-2013/3/31	兵庫県立大学経営学部教授 経営学部長
研究員(学外)	林 茂樹	1	2012/4/1-2013/3/31	大阪工業大学知的財産学部教授
研究員(学外)	潘 燕 萍	1	2012/4/1-2013/3/31	中国・深せん大学講師
研究員(学外)	文能 照之	1	2012/4/1-2013/3/31	近畿大学 経営学部教授
研究員(学外)	村上 薫	1	2012/4/1-2013/3/31	Market Power Institute 主席研究員
研究員(学外)	吉永 徳好	1	2012/4/1-2013/3/31	吉永会計事務所代表、公認会計士・税理士
研究員(学外)	徳田 裕平	1	2012/4/1-2013/3/31	公益財団法人大阪市都市型産業振興センター 経済調査室長
顧 問	大野 長八	1	2012/4/1-2013/3/31	大野アソシエーツ代表
顧 問	金田 嘉行	1	2012/4/1-2013/3/31	SONY株式会社 元代表取締役副社長
顧 問	川越 森雄	2	2011/4/1-2013/3/31	公益財団法人 松下社会科学振興財団 松下資料館 顧問
顧 問	掛谷 建郎	2	2011/4/1-2013/3/31	茨木商工会議所会頭
事 務 局	宮下 知子			教育支援課

お知らせ

Newsletter 配信停止について

皆様、平素は当研究所Newsletterをご愛読頂きまして厚く御礼申し上げますと共に新年度より配信方法に変更がございますのでお知らせ申し上げます。

さて、当Newsletterは地域とのつながりを緊密にし、地域の発展に貢献することを目的として配信して参りました。それ故に必ずしも研究者の学術論文の発表の場としているものではありません。従来は本学の教員、学生、地域との関わりを含めて一貫連携教育活動としてのご報告をさせて頂いておりましたが、内容的に学術論文というよりは、地域性が高いものなので、もし学術研究成果のみをNewsletterに期待されている大学様がおられる場合には期待にそぐわないような内容になりかねません。

これまで当Newsletterは当研究所の活動の資料として皆様にご高覧頂きたくお送りして参りましたが、誠に勝手ではございますが、本号をもって全国配信を停止し、改めて地域対象のNewsletterとして運営して参りたい所存です。今後もし配信をご希望の大学様及び研究機関様がおられましたら、下記連絡先までご連絡頂けましたら、喜んでお送りさせていただきます。

なお、当研究所は学術研究論文誌として別途「ベンチャービジネス・レビュー」を刊行しておりますので学術研究はそちらの方をご愛読下さいますよう宜しくお願い申し上げます。

最後に、皆様の益々のご発展を祈念し、謹んでお知らせ申し上げます。

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 所長 米倉 穰

2012年度土曜セミナーは全15回滞りなく終了致しました。

ご参加くださった皆様、またご協力頂きました関係各所の皆様、誠にありがとうございました。

2013年度土曜セミナーもどうぞご期待下さい。

講座日程

開催日	回	時間	テーマ	講師
5月19日(土)	1	16:30 18:00 受付 16:00 より	「クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションは循環する」	米倉 穰
5月26日(土)	2		「自由経済と経営倫理」	西岡 健夫
6月 9日(土)	3		「経済学研究における研究手法」	朽尾 安伸
6月23日(土)	4		「現代中小企業の自律化とイノベーション」	池田 潔
7月14日(土)	5		「ベンチャーの知的財産戦略」	林 茂樹
7月28日(土)	6		「アントレプレナーシップ教育と大学発ベンチャー」	兼松 泰男
9月 8日(土)	7		「IPOにおける初値乖離の現状」	宮宇地俊岳
9月29日(土)	8		「ファイナンスと合理的な意思決定」	岡崎 利美
10月13日(土)	9		「決算及び会計は税務申告の基準ではなく、会計基準に準拠して行おう」	吉永 徳好
10月20日(土)	10		「人的ネットワークの投影法的測定」	原田 章
11月10日(土)	11		「ビジネスに必要な心理学知識」	藤田 正
11月24日(土)	12		「広告(advertisement)を『読む』-米文学研究者の視点から、ベンチャービジネスに役立つヒント-」	増崎 恒
12月 8日(土)	13		「エネルギーシフトを促すスモールビジネスの可能性」	今堀 洋子
12月15日(土)	14		「サービス産業のグローバル・マーケティング~医療機関の海外展開から考える~」	村上 薫
1月26日(土)	15		「日・韓モバイル通信サービス市場における消費者意思決定要因の比較」	朴 修 賢

Newsletter vol. 8

■ 編集・発行 2013年2月8日 印刷
2013年2月8日 発行

■ 編集代表者 米倉 穰

■ 印刷所 川西軽印刷株式会社

■ 発行所 追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所
〒567-8502 茨木市西安威2-1-15
TEL/072(641)7374 FAX/072(643)9597
(事務局 宮下知子)

E-mail: venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

http://www.otemon.ac.jp/investigation/labo/venture/